

Importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa

Importance of transformational leadership in educational management

Mg. Tulio Soto-Alvarado, tsoto@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-5142-4781>

Universidad César Vallejo, Perú

Resumen

Teniendo en cuenta que es necesaria la cooperación de los integrantes de la comunidad educativa, bajo el principio de un liderazgo efectivo que promueva la innovación y la gestión del cambio positivo. Este artículo tiene como objetivo analizar el rol que juega el liderazgo transformacional en la gestión educativa. Se sustenta en el método de análisis-síntesis. Los resultados constatan que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la gestión de las organizaciones, y varias fortalezas para la gestión educativa, concluyéndose que los directores de las instituciones escolares deben ser líderes transformacionales que inspiren confianza, y distribuir este liderazgo a los docentes para juntos tomar decisiones en la gestión del cambio organizacional, así pueden implementar mejoras basados en la visión compartida por la comunidad educativa para lograr los éxitos organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, convivencia, participación, comunidad educativa.

Abstract

Considering that the cooperation of the members of the educational community is necessary, under the principle of effective leadership that promotes innovation and the management of positive change. This article aims to analyze the role that transformational leadership plays in educational management. It is based on the analysis-synthesis method. The results confirm that transformational leadership has a positive impact on the management of organizations, and several strengths for educational management, concluding that the directors of school institutions must be transformational leaders who inspire confidence, and distribute this leadership to teachers to together make decisions in the management of organizational change, so they can implement improvements based on the vision shared by the educational community to achieve organizational success.

Keywords: Transformational leadership, coexistence, participation, educational community.

Introducción

El objetivo que se ha planteado en el presente artículo es indagar en las revistas o textos científicos sobre la influencia del líder transformacional para la gestión educativa como parte del proyecto de pensamiento crítico en la educación peruana (Deroncele *et al.*, 2020 a b). A nivel internacional, se vive en constantes contradicciones sustanciales. A pesar de que existen cambios notables como la mayor participación y expansión democrática; sin embargo, se producen regresiones hacia problemas que se creían superados. El hecho de trabajar sin la planificación apropiada sigue siendo un problema latente, lo que nos lleva a la pregunta de cómo revertir esta situación, siendo necesario e importante la planificación adecuada a nuestra realidad, necesidades y expectativas.

Geldrech (2019) considera que la planeación educativa es fundamental en la gerencia estratégica, incidiendo de forma positiva en la gestión pedagógica y administrativa. Por su parte Giménez (2016) considera, que en la administración estratégica educativa es importante el líder transformacional, debiendo existir una correspondencia entre el Modelo Educativo y la Gestión de Centros, lo que da como resultado una buena gerencia educativa que es sinónimo de transformaciones en nuestra sociedad compleja y cambiante, jugando un rol de importancia los estudiantes, docentes, directivos, administrativos y padres de familia.

En el campo de la organización, se plantean nuevas formas de desempeño laboral, así como el tipo y la forma de liderazgo, priorizando el trabajo en equipo y la gestión flexible donde se promuevan iniciativas y se desarrolle la autocrítica. Ersozlu y Saklan (2016) agregan que a nivel internacional se considera importante las formas de liderazgo que influyen tanto en el entorno laboral, la cultura y la actuación académica, hasta en la satisfacción de los educandos, los procesos, los éxitos en su formación y por último en la responsabilidad de los docentes.

Manifiestan Vázquez *et al.* (2014) que el liderazgo se da tanto en los docentes como en los directivos, consideran que son acciones complejas que está relacionado mayormente con la competencia de liderar, precisamente se han desarrollado estudios que hablan del liderazgo científico como dimensión de la competencia de los actores educativos (Deroncele, 2020, Vargas *et al.*, 2022). El liderazgo se da en el diario vivir, trascendiendo en los diferentes actores de la educación a través de la influencia en sus subordinados, teniendo un papel importante la estimulación, la capacidad y el carácter del líder.

Por su parte, Esquivel *et al.* (2018) consideran que el líder transformacional ayuda a la adecuación de la entidad a las condiciones del momento actual. Además, consideran que

el líder tiene mayor desempeño en la enseñanza superior y se enlaza con lo cognoscitivo. Concluyendo que el líder transformacional es más humanista, comprensivo e inclusivo, atendiendo las exigencias de los trabajadores y garantizando un ambiente que favorece las adecuadas relaciones por medio de la consideración y la comprensión entre el líder y sus subordinados.

Rodríguez y Acosta (2020) quienes utilizaron el estudio de casos empleando entrevistas semiestructuradas y grupos focales, manifiestan que los directores de las instituciones escolares son los líderes que van a promover los cambios, mejoras, imagen, basados en la visión que debe ser compartida por la comunidad educativa para lograr los éxitos proyectados.

A su vez Bernal *et al.* (2014) consideran que el docente es un líder que contribuye al desarrollo institucional, por lo que el líder transformacional fomenta la intervención y la cooperación de todos los sujetos de la organización, manifiestan que para el logro institucional es necesario el trabajo conjunto de todos los actores de la institución. El docente juega en primer lugar un rol importante en los resultados del logro escolar; sin embargo, el papel que desempeña el director en una institución escolar es importante como segundo factor (Robinson, 2016).

El desempeño que cumplen tanto los docentes como los directivos de una institución es fundamental para el logro de los resultados planteados en la misión, así como las proyecciones planteadas a futuro en la visión institucional, jugando roles importantes los diversos sujetos de la comuna educativa. Considera Pucheu (2014) que vivimos en un mundo de competencias, por lo que es necesario la intervención y cooperación de los sujetos de la comuna educativa bajo el principio de la organización cultural, jugando un rol de relevancia la estimulación, el líder transformacional, y el desarrollo de condiciones institucionales para promover la innovación educativa (Deroncele *et al.*, 2021a).

Por su parte, Bernasconi *et al.* (2018) consideran, que la convivencia dirigida al logro de la calidad-excelencia va depender de la forma de liderazgo, teniendo repercusión de forma indirecta en los estudios que ofrece una entidad educativa, jugando un papel de relevancia el recurso humano, que confluyen su preparación profesional e intelectual. Cruz y Mora (2014) consideran que es importante la disciplina, que permitirá al docente al docente un mejor desempeño en la enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes, contribuyendo a la convivencia escolar, siendo importante las capacidades gerenciales de los docentes complementados con las competencias profesionales y las habilidades “tecnológicas”, interviniendo el eje del saber convivir y su actuación en forma asertiva.

Los directores no sólo deben cumplir el rol de administrar los recursos y organizar las prácticas, sino que deben promover en la comunidad educativa el interés, el compromiso y la participación para la construcción del sentido de una institución escolar, es la persona que influye en los cambios e induce a otros a cambiar supuestos, creencias, acciones en función de proyectos que representen los intereses del estudiante.

Materiales y métodos

El presente artículo se inició con la revisión de las revistas o textos científicos, para lo cual se ha seleccionado la información pertinente sobre el líder transformacional y la gestión educativa en diversas bases de datos como Scopus, Scielo, Dialnet y otros. Fue utilizado el método de análisis-síntesis (Deroncele *et al.*, 2021b). El análisis radica en la disgregación de las partes de esas contrariedades o realidades hasta arribar a los elementos fundamentales que los conforman, así como encontrar las relaciones que se dan entre ellos. La síntesis, que concierne a la constitución de un todo por concentración de sus partes o elementos, para lo cual se deben unir las partes, amalgamándolas o estructurándolas de diversas formas. También es de síntesis, porque el desarrollo se da empezando desde sencillo a lo complicado, de los motivos a los impactos, de los fragmentos al total (Barrantes, 2019).

El artículo científico siendo de revisión documental, debe seguir el itinerario de la Problematización de la Construcción científica, tal como señala los investigadores Palacios y Deroncele (2021) por lo que se plantearon 3 “ejes fundamentales”:

- 1.- Bases Teóricas y Conceptuales del Liderazgo Transformacional.
- 2.- Bases Teóricas y Conceptuales de la Gestión Educativa.
- 3: Relación entre la influencia del Liderazgo Transformacional y la Gestión Educativa.

Resultados

En torno al liderazgo transformacional

Del análisis documental de los artículos considerados, se encuentra que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en las organizaciones (Vargas *et al.*, 2022), manifestándose la importancia del líder transformacional (Bernal *et al.*, 2014). Así mismo Bracho y García (2013) consideran que a través del liderazgo transformacional se busca fortalecer a los colaboradores como individuos creativos, quienes están dispuestos al

logro de las metas, estando comprometidos con el desarrollo de la organización, a su vez estos líderes transformacionales van a inspirar a los individuos a su cargo la participación y al trabajo colaborativo, para la consecución de los propósitos y finalidades trazadas, teniendo presente la misión y visión de la organización.

Manifiesta Bolívar (2006) que debemos pasar de un tipo “transaccional” a uno “transformacional”, lo que le hace susceptible ir más allá en un sentido proactivo-transformador. Siendo necesario para la transformación educativa el romper estos vínculos de dependencia. Bracho y García (2013) concluyen, que el liderazgo transformativo se encuentra dentro de los estilos de liderazgo.

Esquivel *et al.* (2018) consideran, que el liderazgo transaccional es insuficiente para generar un cambio en la organización, al contrario, el líder transformacional ayuda a la adecuación de la entidad a las condiciones del momento actual. Además, consideran que el líder tiene mayor performance en la enseñanza superior y se enlaza con lo cognoscitivo, concluyendo que el líder transformacional es más humanista, comprensivo e inclusivo, atendiendo las exigencias de los trabajadores y garantizando un ambiente que favorece las adecuadas relaciones por medio de la consideración y la comprensión entre el líder y sus subordinados.

Así mismo, Bernasconi *et al.* (2018); Ersozlu y Saklan (2016) señalan sobre las formas de liderazgo y de la tesis de Castro *et al.* (2016), referente a las formas de liderazgo en la que concluyen que el Gerente tiene una predisposición al modelo de liderazgo transformacional obteniendo un 83,09 %, para que la empresa sea exitosa. Castro *et al.* (2016), en su trabajo de investigación, concluyen de acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas que:

El liderazgo transformacional actúa en las personas ayudándolos a desarrollarse en su aspecto profesional a través de motivación, confianza y puedan enfrentar el proceso de cambio, mientras que el estilo transaccional se encamina en delegar tareas que deben cumplir, si así sucede se premia, si no se cumple se castiga; y el estilo *Laissez Faire*, que se caracteriza por delegar sus funciones de su cargo a otros, evitando tomar decisiones, por lo que hay ausencia de liderazgo (p. 51).

En torno a la Gestión Educativa

La Gestión es la acción de planificar y de administrar, lo que implica los procesos de planificación, organización, integración, dirección y control. (Sánchez, s.f.).

Robinson *et al.* (2016) manifiestan, sobre la importancia del papel que desempeña tanto el docente, como el director en la gestión educativa; así mismo, Cruz y Mora (2014)

consideran importante las habilidades gerenciales. Gurr y Drysdale (2018), consideran preponderantes las características y las cualidades del director en una institución escolar; Robinson *et al.* (2016), entre otros estudios consideraron que el educador en primer lugar tiene un rol fundamental en los resultados del logro escolar en una institución escolar (Ulloa y Gajardo, 2016).

Señala Cuevas (2013), que es importante que se tenga en cuenta en la gestión que estén interrelacionados, tanto la visión que determina el sentido de la misión y la visión que se alimenta de la visión afirmando y modificando a la visión, la fuerza de la misión es proporcional a la visión que se pretende alcanzar, orientados hacia los resultados.

Geldrech (2019) considera que la planeación educativa es esencial, incidiendo de forma positiva en la gestión pedagógica y administrativa, teniendo como instrumento lo contenido en el Proyecto Educativo Institucional, debiendo cumplir un rol importante la primera autoridad como persona proactiva e innovador, propiciando la cooperación en equipo y la coordinación horizontal. Además, es primordial en la ejecución operativa traduciéndole en la elaboración de documentos para la consecución de los fines a breve y mediano plazo. Los diferentes actores que conforman la colectividad educativa, juegan roles importantes para la buena marcha institucional en concordancia a las funciones que cumplen; por lo cual, las personas que interactúan en cualquier organización, deben capacitarse para desarrollarse profesionalmente, el director o rector debe delegar tareas que deban cumplir, pero dentro del clima del respeto y la convivencia, para que de esta manera estén motivados, exista confianza y todos puedan enfrentar el proceso de cambio para elevar la calidad educativa.

Discusión

Papel del Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa

Se asume especialmente el liderazgo transformacional, por sus resortes que producen efectos positivos en las organizaciones, revelándose el liderazgo transformacional distribuido como mecanismo de gestión de la calidad educativa sostenible (Vargas-Pinedo *et al.*, 2022, p. 1153). Los directivos como líderes transformacionales no sólo deben cumplir el rol de administrar los recursos y organizar las prácticas, sino que deben promover en la comunidad educativa el interés, el compromiso y la participación para la construcción del sentido de una institución escolar, es la persona que influye en los cambios e induce a otros a cambiar supuestos, creencias, acciones en función de proyectos que representen los intereses del estudiante.

Giménez (2016) considera, que en la administración estratégica educativa es importante el líder transformacional, debiendo existir una relación entre el Modelo Educativo y la Gestión de Centros, lo que da como resultado una buena gerencia educativa que es sinónimo de transformaciones en nuestra sociedad compleja y cambiante, jugando un rol de importancia los estudiantes, los docentes, directivos, administrativos y padres de familia; a su vez para gestionar en las instituciones educativas es importante promover la autonomía, máxime en un escenario de virtualización educativa (Atúncar-Prieto y Deroncele-Acosta, 2021) que requiere la sincronización de las tecnologías a los procesos pedagógicos para el desarrollo de los contenidos formativos (Alemán-Saravia y Deroncele-Acosta) y sincronizar los procesos de liderazgo e innovación educativa (Palacios *et al.*, 2021). Se reconoce además que “la autonomía dentro del liderazgo distribuido es importante, pues les permite a los docentes experimentar confianza en sí mismos al implementar estas innovaciones, a su vez esta autonomía refuerza en ellos la autorreflexión y la toma de decisiones” (Palacios *et al.*, 2021, p. 139)

Pascual *et al.* (2016) manifiestan la importancia del líder y gestión escolar en épocas de crisis e incluso producidos por los fenómenos naturales, que deben garantizar la operatividad después de esa crisis, para lo cual es importante el liderazgo y la obligación de la comuna educacional, aplicando un sistema de comunicación reduciendo la zozobra, representando un reto para el personal directivo de la institución para restablecer la misión trazada. Anterior a ello, Vázquez *et al.* (2014) manifiestan que el liderazgo se da tanto en los docentes como en los directivos, consideran que son acciones complejas que está relacionado mayormente con la gestión educativa, es decir con la habilidad de dirigir. El liderazgo se da en el diario vivir, trascendiendo en los diferentes actores de la educación a través de la influencia en sus subordinados, jugando un papel de importancia la estimulación, la idoneidad, la energía que pone el líder.

Ersozlu y Saklan (2016), agregan estos autores, que a nivel internacional se considera importante las formas de liderazgo que influyen tanto en el entorno laboral, la cultura y la actuación académica, hasta en la satisfacción de los educandos, los procesos, los éxitos en su formación y por último en la responsabilidad de los docentes, concluyéndose que el “liderazgo es un proceso que permite gestionar de manera estratégica la dinámica conjunta de la organización” (Cardero *et al.*, 2018, p. 86).

Conclusiones

1. *La sistematización de la literatura científica permitió considerar que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la gestión de las organizaciones, de modo que a nivel de las instituciones educativas resaltan varias fortalezas de este tipo de liderazgo y su influencia positiva en la gestión educativa.*
2. *Se prevé que en la gestión educativa el liderazgo transformacional debe aplicarse, tanto a nivel de las autoridades como de los docentes, para contribuir a la convivencia institucional, el logro de la visión trazada y la ejecución de la misión de la entidad.*
3. *Los directores de las instituciones escolares deben ser líderes que inspiren confianza, y distribuir este liderazgo a los docentes para juntos tomar decisiones en la gestión del cambio organizacional, así pueden implementar mejoras basados en la visión compartida por la comunidad educativa para lograr los éxitos organizacionales.*

Referencias bibliográficas

1. Alemán-Saravia, A. C., Deroncele-Acosta, A. (2021). *Technology, Pedagogy and Content (TPACK framework): Systematic Literature Review*. Proceedings – 2021. 16th Latin American Conference on Learning Technologies. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9725226>
2. Atúncar-Prieto, C., Deroncele-Acosta, A. (2021). *Educational virtualization model in initial teacher training*. Proceedings - 2021 16th Latin American Conference on Learning Technologies. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9725165>
3. Barrantes, D. (2019). *Estrategia de calidad en el servicio para mejorar la satisfacción del cliente en la estación de servicios inversiones jem 2018*. [Tesis de administración y marketing, Universidad de Lambayeque]. <https://bit.ly/3zplM74>
4. Bernal, A., Jover, G., Ruiz, M. y Vera, J. (2014). *Liderazgo personal y construcción de la identidad profesional del docente*. Editorial de la Universidad de Cantabria. <https://www.researchgate.net/publication/257820358>
5. Bernasconi, A. Rodríguez, E. y Vicuña, A. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Instituto de Alta Investigación*. 11(3), 29-40. <https://bit.ly/3Qa2GZC>
6. Bolivar, A. (2006). A Liderança Educacional e a Direção Escolar em Espanha: Entre a Necessidade e a (Im)posibilidade. *Revista del Forum Português de Administração Educacional*. 6(1), 76-93. <https://www.researchgate.net/publication/>
7. Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 15(2), 165-177. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
8. Cardero, K., López, R., Silva, J. D. y Deroncele, A. (2018). Configuración subjetiva del rol de gestor de cambio en organizaciones laborales en estudiantes de Psicología: Indicadores teóricos para su estudio. *Revista Maestro y Sociedad*, (Número especial 2018), 78-93. <https://maestrosysociedad.uo.edu.cu>
9. Castro, M., Mamani, L. y Schiaffino (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C. en el*

- año 2016. [Tesis de licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/621728>
10. Cruz, M. y Mora, F. (2014). Competencias Gerenciales del Docente en la Conducción de la Disciplina Escolar para la Convivencia Institucional. *International Journal of Good Conscience*. 9(3)171-187.
 11. Cuevas, W. (2013). *Concepto de visión*. <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
 12. Deroncele, A., Nagamine, M., y Medina, D. (2020 a). Desarrollo del pensamiento crítico. *Revista Maestro y Sociedad*, 17(3), 532-546. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5220>
 13. Deroncele Acosta, A., Nagamine, M., y Medina, D. (2020 b). Bases epistemológicas y metodológicas para el abordaje del pensamiento crítico en la educación peruana. *Revista Inclusiones*. 7(Número Especial), 68-87. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/302>
 14. Deroncele-Acosta, Ángel, Medina-Zuta, P., Goñi-Cruz, F. F., Montes-Castillo, M. M., Roman-Cao, E., & Gallegos Santiago, E. (2021 a). Innovación Educativa con TIC en Universidades Latinoamericanas: Estudio Multi-País. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 19(4). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.009>
 15. Deroncele Acosta, A., Gross Tur, R., & Medina Zuta, P. (2021 b). El mapeo epistémico: herramienta esencial en la práctica investigativa. *Universidad Y Sociedad*, 13(3), 172-188. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2088>
 16. Deroncele, A. (2020). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuín Vences (Coords), *LA COMUNICACIÓN ESPECIALIZADA DEL SIGLO XXI* (pp. 53-77). McGraw-Hill. <https://bit.ly/3ANOsWw>
 17. Ersozlu, A. y Saklan, E. (2016). Instructional leadership in higher education: how does it work? *British Journal of Education*. 4(5), 1-15. <https://bit.ly/3BMnZMu>
 18. Esquivel, R., Abreu, J. R., Vargas, F., Mursulí, A. I. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela). *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. 5(3), 210-224. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1057/502>
 19. Geldrech, P. (2019). *Incidencia de la planificación educativa en la gestión pedagógica del proceso de mejoramiento en las instituciones educativas del nivel inicial*. [Tesis de doctorado, Universidad del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13478>
 20. Giménez, A. (2016). The role of management of educational institutions in competency based learning. (El papel de la gestión de centros educativos en un modelo de aprendizaje basado en competencias). *Revista Páginas de Educación*, 9(1). <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n1/v9n1a01.pdf>
 21. Gurr, D. y Drysdale, L. (2018). System Leadership and School Leadership (Liderazgo del Sistema y liderazgo escolar). *Research in Educational Administration & Leadership*. 3(2). <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1207461.pdf>
 22. Palacios Núñez, M. L., Toribio López, A., & Deroncele Acosta, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Universidad Y Sociedad*, 13(5), 134-145. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2219>
 23. Palacios-Núñez, M. y Deroncele-Acosta, A. (2021). La Dimensión Socioemocional de la Competencia Digital en el marco de la Ciudadanía Global. *Maestro y Sociedad*. 18(1). <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5318>
 24. Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D. y Guarda, F. (2016). Liderazgo Escolar en Tiempos de Crisis. El Caso de dos Liceos del Centro Sur de Chile después del 27F School Leadership during a Crisis. The Case of two Chilean High Schools after 27F. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 14(2), 45-62. www.rinace.net/reice/
 25. Pucheu, J. (2014). Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones. *Pontificia Universidad Católica de Chile*. <https://bit.ly/3cXQ4Gt>
 26. Robinson, B., Giles, S., Ortiz, S., Fink R., Oplarka, L. (2016). Liderazgo Educativo en las Escuelas: Nueve miradas. *Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle)*. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/17516>
 27. Rodríguez, C. L. y Acosta, A. M. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos). *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*. 59(2), 4-26. <https://bit.ly/3Sorci7>
 28. Sánchez, A. (s.f.). *¿Administración o Gestión Educativa? Un ejercicio conceptual*. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa. <https://bit.ly/3OYzpjn>

29. Ulloa, J. y Gajardo, J. (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente*. <https://bit.ly/2WY1DQQ>
30. Vargas-Pinedo, M. E., Mollo-Flores, M. E., Alemán-Saravia, A. C., & Deroncele-Acosta, A. (2022). Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(99), 1151-1168. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38320>
31. Vázquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12(5), 79-97. <http://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>